

# LIGHT HOUSE MARKETING

BY: MAJID ROOYGAR HAGHROO

Majid.rooygar@outlook.com

## بازاریابی فانوسی

پیش گفتار

## پیش گفتار

"یادگیری بازاریابی یک روز طول می کشد ولی کسب مهارت آن یک عمر"

فیلیپ کاتلر

### نقش و جایگاه بازاریابی در سازمان های تولیدی کالاهای تند مصرف<sup>1</sup>

تلقی بسیاری از مردم از بازاریابی معمولاً فروش اجباری یک کالا به همراه حقه ها و جذابیت های تبلیغاتی می باشد و بازاریابان جز نئون پردازانی که کالاهای بنجوق خود را به زور زرق و برق نئون های متبلول به فروش می رسانند نیست. از همین رو مردم وقتی متوجه این حقیقت گردند که قسمت با اهمیت بازاریابی، فروشندگی نیست تعجب می کنند! فروشندگی قسمت فوقانی کوه یخ بازاریابی است. پیترا دراکر یکی از نظریه پردازان معروف مدیریت این مسئله را چنین بیان نموده است:

"انسان تصور می کند همواره به مقداری فروش نیازمند است. لکن هدف بازاریابی این است که فروش را زائد و غیرضروری کند. هدف بازاریابی شناخت و درک مشتری، به گونه ای است که محصول یا خدمت تولیدی مناسب مشتری بوده، و محصول، خود را به فروش برساند. مطلوب چنین است که بازاریابی، مشتری را برای خرید آماده سازد. بنابراین تنها چیزی که نیاز است در دسترس قرار دادن کالا و خدمات است..."

موسسه بازاریابی معتبری در انگلستان مفهوم بازاریابی را این گونه تعریف می کند:

"بازاریابی فرایند مدیریتی می باشد که مسئولیت شناسایی، پیش بینی و تامین نیازهای مشتری را به شکلی سودآور بر عهده دارد."

بازاریابی از نقطه نظر "فیلیپ کاتلر" از نویسندگان و ایده پردازان بزرگ بازاریابی اینگونه تعریف گردیده است:

"بازاریابی فرایندی است که از طریق آن افراد و گروه ها نیازها و خواسته های خود را از طریق تولید و مبادله ای محصولات و ارزش با دیگران تامین می کنند."

انجمن آمریکایی بازاریابی (AMA)<sup>2</sup>، "بازاریابی" را این گونه تعریف می کند. "فراگرد برنامه ریزی و اجرا کردن مفهوم پردازی، قیمت گذاری، ترویج و توزیع افکار، کالاها و خدمات برای ایجاد مبادلاتی است که هدف های فردی (مصرف کننده) و سازمانی را ارضا کند."

ویلیام ولز در یک تعریف دو وجهی بازاریابی را اینگونه تعریف می کند: "بازاریابی، همچنین می تواند بر حسب هدف های نهائی کسب و کار نیز تعریف شود که عبارت است از فراگردی برای یافتن، راضی کردن و حفظ مصرف کنندگان، همراه با تحصیل سود برای کسب و کار"

بازاریابی را اگر بخواهیم زیرمجموعه علوم طبقه بندی نمائیم قطعاً باید زیرمجموعه علوم نظری مانند ادبیات، هنر، جامعه شناسی، روان شناسی و حتی فلسفه که همیشه در حال اصلاح و شکوفائی خود می باشد طبقه بندی نماییم هرچند که پیش نیازهای تاریخ، مذهب، علوم سیاسی، ریاضی و آمار را هم باید به آن اضافه کنیم. چراکه بنده حقیر به هیچ عنوان اعتقاد ندارم که می توان در بازاریابی اصول ثابتی را پیش فرض نمود و بر اساس آن سایر مباحث را بر اساس آن پیش فرضها محوریت بخشید. یک بازاریاب مجرب می تواند برای هر چیزی سابقه ای بیابد. اما یک بازاریاب مجرب تر می داند که این سابقه ها فقط نمونه های نادری هستند که تصویر کلی را مخدوش می کنند. بازاریابی علمی است! و یا بهتر است بگوئیم هنری است متغیر و سیال در ابعاد مکانی و زمانی، چراکه یک بازاریاب خبره بیشتر به آفرینش می اندیشد تا گزینش، بازاریابی هنر تقلیدگری نیست بلکه هنری است ادراکی که می تواند تا مرحله آفرینش تعالی یابد. بازاریاب مانند هنرمند پیکرتراشی است که آنچه در دل

<sup>1</sup> کالاهای تند مصرف (FMCG: Fast Moving Consumer Goods) کالاهایی را شامل می گردد که بدلیل قیمت نسبتاً پایین و بالطبع حاشیه سود کم با سرعت بیشتری فروخته می شوند، زمان ماندگاری آنها در قفسه های فروشگاه (Shelf Life) بدلیل نیاز به تکرار خرید آنها توسط مصرف کنندگان در فواصل زمانی کوتاه تر نسبت به سایر محصولات پایین می باشد. طبیعت این محصولات نیازمند داشتن شبکه های گسترده توزیع و فروش، همچنین تبلیغات به جهت شناساندن و متمایز سازی محصول در نقطه فروش برای خریدار می باشد. امروزه حتی محصولات الکترونیکی مانند لوازم خانگی و صوتی تصویری، موبایل، دوربین های دیجیتال،... را هم می توان جزء کالاهای الکترونیکی تند مصرف (FMCE: Fast Moving Consumer Electronics) طبقه بندی نمود.

<sup>2</sup> American Marketing Association: برای دسترسی به اطلاعات بیشتر و جامع تر تهیه شده توسط این انجمن، شما می توانید به وب سایت رسمی این

انجمن مراجعه فرمایید: <https://ama.org>

سنگ مدفون گشته را با دقت در مشاهده و مهارت در اجرا بیرون می کشد<sup>۳</sup> و یا مانند رودن<sup>۴</sup> پیکرتراش فرانسوی که آثار خود را با خاصیت "پایان نیافتگی" به وجود می آورد، که گویی آفریده های بودند که هنوز به تمامی از زهدان سنگی جدا نشده و به هستی پیکره سان خود نیبوسته بودند چنانکه بخشی از پیکره زندانی سنگ مانده است. بروشنی می توان دید که دستاوردهای نبوغ آمیز بازاریابان بزرگ دنیا بناگهان و از خلاء سر برنیاورده است و هر نوآوری دوران سازی حاصل فرآیند الگویی بوده است که به دفعات آزموده شده و سرانجام در اثری تبلور یافته و جواز ثبت گرفته است البته یادمان نرود که حرف آخر در بازاریابی را هنوز کسی نزده است!

در تعریف عمومی بازاریابی باید گفت که: هدف اصلی بازاریابی این است که سازمان در سایه ایجاد یک رابطه مستمر و موثر با مشتریان به خواست ها و نیازهای اصلی آنان با تکیه بر اصول نوآوری به روشی موثر و سودآور برای سازمان پاسخ دهد (و همانطور که در سطور قبل به آن اشاره گردید، حتی در بعضی مواقع جلوتر از نیازهای فعلی آنها، پی به کشف نیازهای آتی مشتریان دست زده و یا در واقع، ایجاد نیاز جدید نماید). Sony's Akio Morita موسس و مدیر عامل سونی می گوید: "ما به نیازهای مشتریان کاری نداریم ما خود نیازهای جدید برایشان بوجود می آوریم" بدلیل خلاقیت و نوآوری بالای که در اختراع و تولید محصولات سونی بکار رفته است این محصولات در بازار پس از ارائه از تقاضای بالای برخوردار می گردند.

بدنه اصلی بازاریابی در کشورمان گویی دچار لکننت است این لکننت بیش از هر چیز در ساختارتولید، اقتصاد نا امن و نحوه مدیریت سازمان ها ی تولیدی به چشم می خورد. از آنجا که بازاریابی در کشورمان تحت نظارت عالی صاحبان صنایع است (که معمولا در این امور مدیریت شناوری دارند) در اکثر مواقع مشاهده می گردد که درک صحیحی از جایگاه وظایف و نقش عملیاتی بازاریابی در سطح سازمان حتی در بین مدیران ارشد سازمان نیز وجود ندارد<sup>۵</sup> و واحد بازاریابی را بعنوان قسمتی که صرفا کار تهیه و تدوین فعالیت های تبلیغاتی را بعهده دارد (که بعضا این فعالیت

---

<sup>3</sup> حتما بسیار شنیده اید که میکل آنژ برای ساخت مجسمه های خود روزها و روزها به دیدن و سنجش سنگ ها می نشست و آن ها را مشاهده و امتحان می کرد. وقتی علت را از او می پرسند، پاسخ می دهد که موسا (مجسمه معروفش) در دل یکی از این سنگ هاست، فقط کافی است آن سنگ را پیدا کنم و اضافاتش را بزنم. بر این اساس هنر از میان پروسه ی خلق نمی گذرد بلکه از درون پروسه ی کشف به وجود می آید.

<sup>4</sup> آگوست رودن (به فرانسوی: Auguste Rodin) (زاده ۱۲ نوامبر ۱۸۴۰ - مرگ ۱۷ نوامبر ۱۹۱۷) با نام اصلی فرانسوا اوت رنه رودن هنرمند فرانسوی بود. شهرت وی بیشتر مرهون مجسمه های اوست. از تندیس های معروف ساخته او، می شود به اندیشه گر اشاره کرد. رودن در راه بیان منظورش ابایی از کج و معوج کردن پیکره هایش نداشت و با این کار ذهنیت کلاسیک فرم و زیبایی ایدئال را در هم شکست.

<sup>5</sup> این امر در بسیاری از سازمان های بزرگ صنعتی در کشورمان که سرمایه داران اصلی سازمان بنوعی تصمیم گیران طراز اول سازمان هم می باشند بسیار شایع می باشد. کارآفرینان بزرگ، محترم و پرکاری که به تنهایی می خواهند بار مجموعه را بدوش بکشند و متاسفانه یکی از دلایل عدم موفقیت کامل آنها، شاید در عدم بها دهی به واحد بازاریابی و یا عدم داشتن واحدی پویا و فعال در سازمان بنام بازاریابی است. این نحوه مدیریت ادراکی - سینوسی و یا مدیریت پولینزی (دریانوردان پولینزی سرآمد دریانوردان طبیعی در جهان شناخته شده اند، که توانسته اند مسیرهای آبی طولانی و مخاطره انگیز را در زورقهای خود ساخته، بدون قطب نما ببینانند) چندان سرانجام مثبتی ندارد. این قبیل صاحبان سرمایه با استفاده از روش ها و ابزارهای به روز می توانند رونق دوچندانی به بازدهی سرمایه خود بدهند و بدون وارد شدن به جزئیات امور (که معمولا اطلاع از جزئیات برای مدیریت ارشد سازمان همیشه اضطراب آور، و منتهی به تصمیمات هیجانی و احساسی مضر می گردد، که مدیریت باید این جزئیات را به مدیران واحدهای مختلف بسپارد چراکه همیشه جزئیات مدیران رده بالائی سازمان کلیات مدیران میانی است و بالعکس. این برخلاف روند مطلوب تغییرات در یک سازمان است که همیشه باید یک روند تدریجی و طبق فرآیند تعریف شده باشد). کلیات تجارت خود را بهینه مدیریت نمایند. اطلاع رسانی منظم درون سازمانی در قالب یک داشبورد جامع فروش - مالی از سطح پایین تا مدیریت ارشد باعث دور نگه داشتن صاحبان تجاری از ورود ناگهانی به جزئیات سازمانی می گردد که واحد بازاریابی در این امر می تواند نقش راهبردی را بازی نماید. تعریف سیستم و پروسه درون سازمانی برای اجرای امور می تواند مانع ورود صاحبان صنایع به حوزه تصمیم گیری مدیران گردد. سیستم، روش انجام دادن یک کار با نهایت کارآمدی و دقت است. سیستم نسبت به زمان حساس است. آینده را در نظر می گیرد. به تسلسل توجه می کند و می خواهد از عناصر بهم پیوسته، جواب گرفته و مسئله ای را حل کند. از این رو، سیستم با این واژه ها عجین است: عناصر، تسلسل، اولویت بندی، بهینه سازی، کارآمدی، دقت، زمان و آینده. با قواعد یک سیستم، فکر سامان می یابد، رفتارها قابل پیش بینی می شوند، زمان بهینه می شود و مشکلی برطرف می شود. سیستم ها، درجه هایی هستند که داده ها و اطلاعات را پردازش می کنند، از آنها معنا استخراج کرده و خروجی هر کدام را مشخص می کنند. با برنامه ریزی و در نظر گرفتن عموم احتمالات، سیستم ها خود را به شرایط جدید منطبق می کنند. حل حجم عظیم مسائل خارج از توان یک فرد است. مقصود این نیست که صاحب صنعت، انسانی خوب، علاقمند و خوش نیتی نیست بلکه موضوع پیرامون مدیریت سیستمی و سیستماتیک و مدیریت مطلوب یک سازمان است چراکه تنها نیت خوب برای مدیریت کافی نیست. سیستم بهتر، دقیق تر و زودتر از فرد، خطاها و اشتباهات را تشخیص می دهد. درجه احساس، هیجان، کینه، انتقام، عصبانیت، سلیقه شخصی، مزاج و خستگی در سیستم ها تعطیل است. هیچ انسانی را نمی توان از این خصوصیات مبرا دانست. هر قدر جلوتر می آیم، مدیریت به دلیل تعدد موضوعات و مسائل به مراتب پیچیده تر می شود و فراتر از فضای ذهنی، توان تحلیلی، قدرت پردازش و حوصله یک فرد است. تنها سیستم سازی می تواند این حجم از موضوعات و مسائل متنوع را شناسایی، تحمل و حل کند. جهان نوین، جهان نرم افزارهاست. جلسه، گفتار درمانی، توجیه، موعظه و رفاقت نمی توانند جای مدیریت نرم افزارها و سیستم ها را بگیرند. وقتی نرم افزارها و سیستم ها بر شبکه سازی و مدیریت تسلط پیدا می کنند، نقش احساس، هیجان، کینه، انتقام و عصبانیت تقریبا صفر می شود. دنیای جدید،

دنیای هوش مصنوعی Artificial Intelligence است. تعدد موضوعات و پیچیدگیهای ما بین موضوعات و متغیرها، به کارگیری هوش مصنوعی را یک ضرورت اجتناب ناپذیر کرده است. وجود سیستم‌ها به معنای این نیست که تحلیل و بررسی و آنالیز انسانی تعطیل شده است. آنچه در این چارچوب کلیدی است عقل جمعی، عقل تخصصی و بررسی‌های دقیق میدانی و کاربردی است.

هنگامی که تجارت، پشتوانه نظری نداشته باشد، حاکمیت فرد بر جمع مسلط می‌شود. خلیقات شخصی صاحب صنعت جلوتر از دانش مدیریت عمل می‌کند و هر کسی در مقابل او قرار گیرد حذف می‌گردد. صاحبان صنعت شاید تجربیات تجاری ارزشمندی داشته باشند و در سطح کلان از هوش اقتصادی بالایی برخوردار باشند ولی در مدیریت خرد همیشه شکست می‌خورند. تمایلات تجاری دارند ولی اندیشه تجارت نه! در اینگونه سازمانها مثلت توان مالی، قدرت و مدیریت فردی صاحب صنعت را بعنوان مدل اصلی مدیریت می‌توان به چشم دید. سازمان، سازمان افراد است نه سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی که به تصمیم‌گیریهای جمعی منتهی شود. سیستمی که در آن پایداری مدیریت متکی به فرد به مراتب بیشتر از اندیشه‌ها و سیستم است. اقتدارگرایی مطلق فردی نیازی به تئوری و نظریه ندارد. تنها فرمان می‌خواهد و شلاق و چماق برای به پیش بردن. فرد مقتدر دچار پدیده‌ای روانی - شناختی تحت عنوان Cognitive Dissonance می‌گردد عارضه‌ای که به معنای رد کردن و کنار زدن داده‌ها و شناخت‌هایی که با شناخت و قضاوت‌های موجود در ذهن و نظام باورهای یک فرد در تضاد است بطوریکه فرد برای حفظ هارمونی روح و فکر خود از ورود اطلاعات و تحلیل‌های غیرمتجانس جلوگیری می‌کند. رهیافتی پروژه محور به مدیریت سازمان دارد. با حل و فصل امور به طور روز به روز، گرفتار بحرانهای پی در پی می‌شود. عمدتاً در فضاهای ذهنی خود به اوضاع فکر می‌کند و در لحظه و آن بدون مشارکت دیگران تصمیم می‌گیرد و با خصلت بسیار قدرتمند حق به جانب داشتن Self-righteousness خود را صحیح، به حق و منطقی می‌داند و در خمیر مایه ذهنی و شخصیتی خود، دیگران را از هر نوع حقوقی محروم بیندارند. این رفتار مصداق نوینی بر جمله معروف لویی چهاردهم باشد که گفت: حکومت یعنی من (L'etat, c'est moi) غافل از آنکه مدیریت و کارگروهی بازی زندگی نیست که تکنفره باشد. به همین دلیل در سازمان‌های ایرانی اختلافات حل نمی‌شود انباشته می‌گردد و از مدیری به مدیری دیگر انتقال می‌یابد. عموماً ایرانی‌ها یکدیگر را قبول ندارند و این باعث می‌شود تا نتوانند ساختار ایجاد کنند. اگر افراد یکدیگر را قبول کنند، مجبور می‌شوند در کار و پیشبرد کار با یکدیگر همکاری نزدیک بکنند و عبارتی شریک پیدا نمایند. تقسیم‌سازی کار یعنی جمعی فکر کردن و جمعی کاری را انجام دادن و جمعی مشکل را حل کردن. این از ابهت و شوکت افراد می‌کاهد. نمی‌توانند قهرمان شوند و خودنمایی و خود بزرگ‌پنداری Self-Obsession را به نمایش بگذارند در چنین شرایطی، فرد خیلی مهم از جمع است و خیلی جلوتر از جمع حرکت می‌کند. حل موضوع و سازمان خیلی اهمیت ندارند؛ فرد و عظمت فرد مهم است. این فرهنگ به مریدپروری منجر می‌شود. تقسیم‌سازی کارها یعنی نفی فرد و اهمیت جمع. علاوه بر این، افرادی که اهل تقسیم‌کردن هستند دو ویژگی را در خود به وجود می‌آورند: اول، اخلاقی‌تر می‌شوند و خودخواهی‌های آنها کاهش پیدا می‌کند و دوم، بیشتر یاد می‌گیرند چون با صدای بلند اعلام می‌کنند: من خیلی مسایل را نمی‌دانم. ممکن است فقط کسری از مسایل را بفهمم. این گونه افراد به طور واقعی متواضع می‌شوند و اداهای مصنوعی تواضع را نمی‌توانند از خود نشان دهند. خصلت تقسیم‌سازی کردن در سازمان‌های یافت می‌شود که جمع بر فرد مقدم باشد و حقوق اکثریت، مقدم بر خودخواهی‌های فردی باشد. وقتی افراد مسئول در واحد‌های مختلف یک سازمان باهم هماهنگ نباشند و هر کدام جزیره‌ای برای خود ایجاد کرده باشند، سیستم تصمیم‌سازی جمعی شکل نمی‌گیرد. افراد به گروه‌های بسیار کوچک رو می‌آورند. آنچه جامعه‌شناسان بدان ذره ذره شدن Atomization می‌گویند. ساختارهای قدیمی مدیریت، دو خصلت نسبتاً پایدار را در افراد شکل داده‌اند: حذف و انحصار. چون افراد یکدیگر را رعایت نمی‌کنند، حریم‌ها را می‌شکنند، دو خصلت حذف دیگران و ایجاد انحصار، جایگزین رفتار معقول و تعامل معقول می‌شوند. افراد نسبت به سایر کارمندان و قسمت‌های مختلف سازمان، احساس وظیفه نمی‌کنند بلکه در گروه‌های کوچک، هوای هم‌دیگر را دارند. وقتی شخصی خارج از یک گروه است و مورد وثوق و اعتماد نیست، حذف می‌شود. افراد در درون ناخودآگاه خود می‌گویند: شخصی را قبول کنم که برای من فایده‌ای داشته باشد. حذف و انحصار باعث می‌شود تا ما شکل نگیریم و ارتباطات خلاصه شود در من و دوستان من. قطعاً این ویژگی بسیاری از افراد در حوزه تجاری ایران قابل تامل است: مجموعه‌ای از گرایش‌ها، دیدگاه‌ها و تمایلات متناقض را هم زمان حمل می‌کنند. شرایط کاری و وجود نیروهای متضاد باعث می‌شود تا افراد از صراحت و شفافیت پرهیز کنند و خود را با شرایط گوناگون و تحولات رنگارنگ منطبق نمایند در این حالت فهم گرایش‌ها و واقعی‌های افراد به واسطه توانایی قابل توجه در استتار بسیار مشکل است. افراد سازمان در این حالت از نیروی خلاق به نیروی بله‌قربان‌گو تبدیل‌گردند و کارهای اشتباه دیکته شده را به نحو احسن انجام دهند عبارتی دستورات را تئوریزه می‌کنند، حتی اگر هم باور به غلط بودن آن کار داشته باشند برای حفظ موقعیت، باز خود را مجبور به انجام آن می‌بینند. این به معنی ترویج یک نوع فرهنگ بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی در محیط کار که در نهایت منتهی به عدم نتیجه‌گرایی مثبت خواهد شد که در نهایت عملکرد کل سازمان و تیم، دیر یا زود به زیر سوال خواهد رفت. وقتی درک دیگران، فهم دیگران و رعایت دیگران برای صاحب تجارت اهمیت نداشته باشد، صفات خود بزرگ‌بینی و خود بزرگ‌پنداری ناخواسته پرورش پیدا می‌کنند و او را بسمت خود را موجه دانستن Self-Righteousness سوق می‌دهد به نحوی که نظم و تبعیت را مساوی می‌داند. باطن مدیریت در ایران این است که یک نفر بر همه امور غلبه و نظارت دارد ظاهر نمایشنامه و تئاتر است. تئاتر یک نفره که بقیه تدارکات‌چی‌ها صحنه هستند. اقتدارگرایی فردی بالذات نمی‌تواند با مشورت و افراد متخصص کار کند. حداقل اینست که مدیران باید مرتب تغییر پیدا کنند تا اینکه امنیت یک فرد در راس سیستم اقتدارگرایی حفظ شود. مدیر اقتدارگر فکر می‌کند که جمیع مسایل فقط در ذهن او شکل می‌گیرند، از افراد اطلاعات بگیرد ولی اولویت‌ها، حدود و تصمیم آخر را خود اخذ کند. مدیرانی که با دستور کار محدود سازمانی خود نزد او می‌آیند کل را نمی‌بینند و متوجه ملاحظات او نیستند. او خود را فراتر از قاعده، آئین‌نامه، اساسنامه و مقررات می‌داند وقتی مدیری از رده میانی درجه‌ای از استقلال را نشان دهد، آزرده خاطر می‌شود و مقدمات حذف او را فراهم می‌نماید. مدیران میانی باید هویدا وار مطیع محض باشند. مدیریت یک نفره با پیشرفت سازگار نیست. پیشرفت ابتدا مشارکت درون‌نخبگی می‌طلبد و به تدریج مشارکت عمومی. در شرایطی که فقط یک نفر مسئولیت اصلی مدیریت را برعهده می‌گیرد؛ روان‌شناسی افرادی که برای او کار می‌کنند نیز حالت تبعی به موازات بی‌ثباتی‌های رفتاری و خودخواهی‌های فردی به خود می‌گیرد. چون زیرمجموعه نظرات و دیدگاه‌های خود را در فضایی استدلالی و گفت‌وگویی نمی‌تواند مطرح کند یا مطیع می‌شود یا چاپلوس، یا

ها را پرهزینه می‌دانند و در انتهای سال مالی بدلیل نرسیدن به اهداف سازمان سعی در کنترل و محدود کردن بودجه‌های تبلیغاتی، برای تضمین حداقل سودآوری سازمان می‌نمایند) در نظر می‌گیرند. در واقع وظیفه اصلی بازاریابی که افزایش بهینه سودآوری سازمان‌ها با هماهنگی و تعامل با سایر واحدها می‌باشد اغلب نادیده گرفته می‌شود که می‌توان دلایل عمده‌ای را برای آن بصورت ذیل خلاصه نمود:

- فعالیت‌های بازاریابی در ایران عمدتاً توسط صاحبان صنایع و سازمان‌ها غالباً بصورت خودجوش و پراکنده و غیرآکادمیک و با اتکا به سلیقه‌های افراد و یا استانداردهای متنوع اجرا می‌گردد.
- عدم اطلاع کافی مدیران بازاریابی نسبت به وظایف اصلی، نقش و تاثیر گذاری آنها در موفقیت سازمان
- عدم تعریف درست جایگاه سازمانی بازاریابی و به نوعی دست کم گرفتن این واحد استراتژیک سازمانی
- عدم شناخت کافی مدیران ارشد سازمانی در مورد فواید فعالیت‌های بازاریابی یکپارچه<sup>۶</sup>
- اکتفا به فعالیتهای صرفاً اجرایی و کوتاه مدت از قبیل انجام پروژه‌های تحقیقات بازار، تبلیغات، برنامه‌های ترویجی فروش و ...

این همه موجب شده که بازاریابی در ایران فاقد رشدی روان و موزون باشد و اگر در مقطعی شکوفا شده، این شکوفایی بصورت جرقه و موقتی و بی‌عقبه بوده است. در تدوین این کتاب کوشش بر آن بوده است تا به الگویی واحد و یک نگاه پروسینیوم<sup>۷</sup> از بازاریابی که لازمه داشتن یک واحد و تیم بازاریابی ریشه دار و پویا می‌باشد برسیم و بازاریابی را از چنبره سلیقه آزاد کنیم.

---

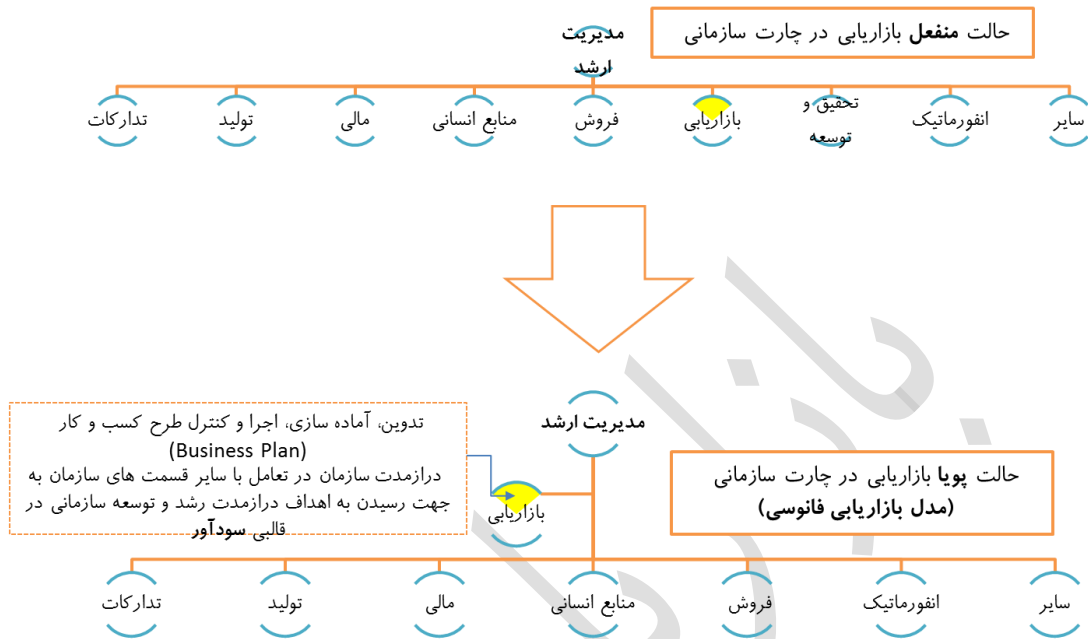
فرصت طلب و یا اصولاً نمی‌تواند دوام بیاورد و صحنه تصمیم‌گیری را ترک می‌کند. در چنین سیستم فردگرا، افراد تحصیل کرده در حدی می‌توانند از دانش خود استفاده کنند ولی توجیه‌گر شده و از فرصت‌های فراوان برای بهره‌برداری‌های شخصی استفاده می‌کنند. اقتدارگرایی فردی در ظاهر در شرایط ثابت کار می‌کند ولی در شرایط بحرانی، دچار آشوب در تصمیم‌گیری می‌شود چون همه عادت کرده‌اند با رای، سلیقه و مزاج یک نفر، امور را پیش ببرند و وقتی آن فرد دچار اضطراب و فراز و نشیب می‌شود، شدت ناهماهنگی و رفتارهای جزیره‌ای گسترش می‌یابد. فقدان تبادل، یادگیری، مکالمه، گفت‌وگو کردن با دیگران نه تنها تخيلات را تحکیم می‌بخش و ذهن فرد را سولفاته می‌کند بلکه وقتی فرد جایگاه تعیین‌کننده‌ای دارد، آن سازمان یا شرکت را به نوسان و ناکامی سوق می‌دهد. اقتدارگرایی فردی بسیار اشتباه می‌کند و در پی اصلاح آن بر نمی‌آید. سه نوع اشتباه در اینجا قابل طبقه‌بندی است:

- رفتاری Behavioral نقد ناپذیری و اصرار بر خود رای بودن Opinionated
- ساختاری Contextual تلقی نادرست از روندها، موضوعات، مشکلات و شاید از همه مهمتر سنتز Synthesis و کنار هم گذاشتن مسایل و اولویت بندی و روش حل مسایل Problem Solving

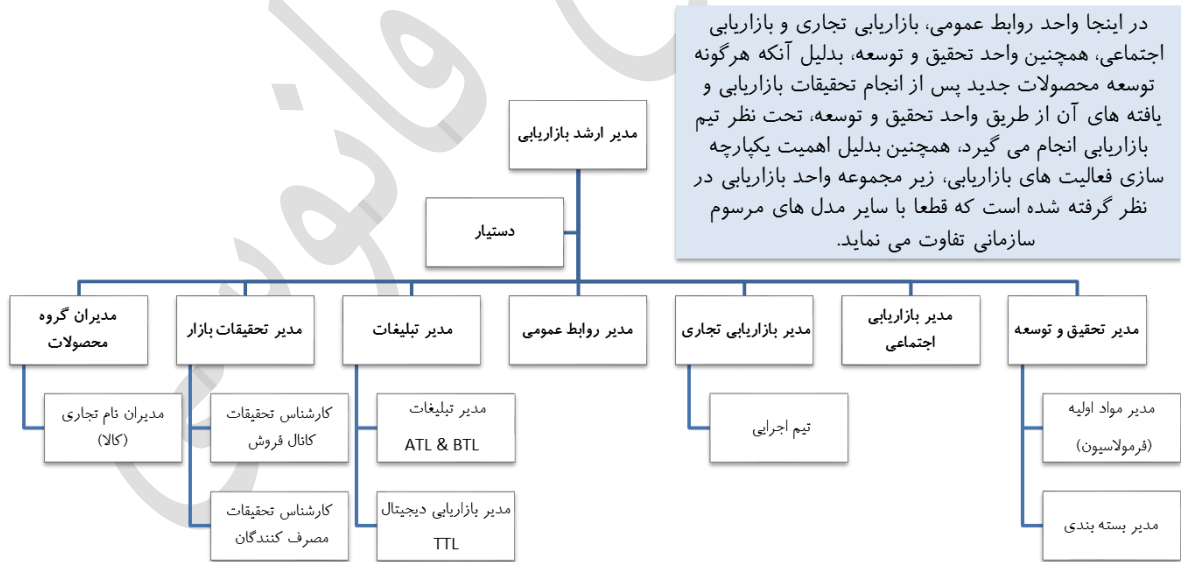
نقش مدیر در نظام مدیریت جدید، نقشی هماهنگ کننده است و نه ضرورتاً تصمیم‌گیرنده. خصوصیات شخصی افراد در فهم موضوعات و پردازش داده‌های جدید به حداقل می‌رسد. هرچند کارآمدی و سیستم‌سازی حد و مرزی ندارند و همیشه در حال تکامل هستند ولی تحقق آنها در مجموع، نقش فکر، قاعده، محاسبه، آنالیز علمی و دقت انسان را افزایش می‌دهند. دیدن مجموعه‌ای (Synoptic Seeing) توان فکری جمع است و نه فرد، ظرفیت‌سازی جمعی یک سیستم است و نه ظرفیت یک فرد. اگر از زاویه سیستم‌ها به امر مدیریت نگاه کنیم، مدیران کاریزماتیک خیلی مفید نیستند بلکه مدیران هماهنگ کننده، کارآمد هستند. مدرنیته به جای فرد، گروه‌های کاری را نهادینه کرد. گروهی کارآمد است که در آن خودسانسوری نباشد. معمولاً کار گروهی زمان بیشتری می‌برد و حتی در مقایسه با کار فردی ممکن است دیرتر به جواب برسد ولی در نهایت به نفع بحث، گفتگو، فهم موضوع، درک گزینه‌ها و تصمیم است. در اینگونه سازمان‌ها، حمله به اندیشه صاحب صنعت غالباً معادل با حمله به صاحب صنعت تلقی می‌شود و به این ترتیب، آن را اهانت آمیز می‌دانند و نه سودمند. به همین دلیل چالپلوسی جای لیاقت را براحتی می‌گیرد. تفکیک شخص از اندیشه او، پیش شرط کار گروهی است. میان اقتدار و گوش کردن به سخنان متفاوت (Latitude) توازن ایجاد کند. مدیر کارآمد قله را نشان می‌دهد ولی اجازه می‌دهد زیرمجموعه، چالش‌های رسیدن به قله را خودش کشف و مدیریت کند و یک رابطه بر اساس وابستگی متقابل Interdependence بین آنها شکل می‌گیرد. مهمترین توانایی که شرکت‌های بزرگ در متقاضیان کار جستجو می‌کنند توان فرد در کار با گروه‌ها، یادگیری و ظرفیت تبادل اطلاعات و دانش با دیگران است. در یک جمله عبور از اقتدارگرایی فردی مطلق به اقتدارگرایی جمعی خردمحور، رمز موفقیت سازمان‌های پیشرو در جهان می‌باشد. (برای توضیحات بیشتر مراجعه کنید به کتاب قرارداد اجتماعی، ژان ژاک روسو، 1762 که نه تنها در فرانسه و سوئیس بلکه در کل اروپا، ذهن‌ها، ادراکات و تعاریف قشرهای مختلف اجتماعی را بهم نزدیک کرد؛ ادبیاتی که قاعده و رفتار قاعده‌مند را جایگزین فرد محوری و سلیقه‌های فردی می‌کرد و همچنین کتاب اقتدارگرایی ایرانی در عهد پهلوی نوشته دکتر محمود سریع‌القلم.)

<sup>6</sup> Integrated Marketing

<sup>7</sup> Proscenium: اصطلاحی است مربوط به ساختمان داخلی تالار نمایش، که در تئاتر به کار می‌رود. صحنه‌ی پرسینیوم صحنه‌ی است که تماشاگران از یک طرف ثابت به پرده می‌نگرند. این اصطلاح در مقابل صحنه‌گرد، صحنه‌باز و انواع دیگر صحنه‌های تئاتری به کار می‌رود. پس از قرون وسطی اغلب صحنه‌های تئاتر به شکل پرسینیوم، با پرده‌ی در مقابل تماشاگران طراحی شدند و هنوز هم صحنه‌های تئاتر را معمولاً به این صورت می‌سازند.



### ساختار کلی واحد بازاریابی فانوسی



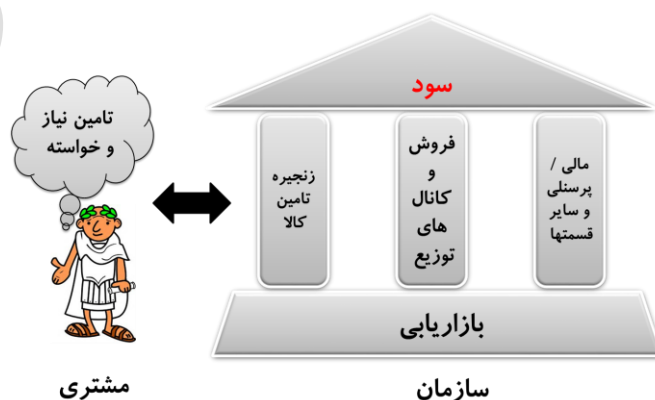
در اینجا واحد روابط عمومی، بازاریابی تجاری و بازاریابی اجتماعی، همچنین واحد تحقیق و توسعه، بدلیل آنکه هرگونه توسعه محصولات جدید پس از انجام تحقیقات بازاریابی و یافته های آن از طریق واحد تحقیق و توسعه، تحت نظر تیم بازاریابی انجام می گیرد، همچنین بدلیل اهمیت یکپارچه سازی فعالیت های بازاریابی، زیر مجموعه واحد بازاریابی در نظر گرفته شده است که قطعاً با سایر مدل های مرسوم سازمانی تفاوت می نماید.

در واقع بازاریابی مغز متفکر برنامه ریزی های درازمدت و وظیفه هماهنگی بین قسمت های مختلف سازمان جهت پیشبرد اهداف عالی سازمان را دارا می باشد. بازاریابی به عبارتی پیکان جلوبرنده یک سازمان فعال و پویا می باشد. کلیه فعالیتهای بازاریابی از شناخت دقیق نیازها و خواست های مصرف کنندگان آغاز می گردد. هیچ فعالیت و برنامه ریزی درازمدتی بدون داشتن شناخت صحیح از نیازهای مصرف کنندگان و چگونگی پاسخ به این نیازها شروع نمی گردد. اولین و اصلی ترین وظیفه مدیران بازاریابی در سازمانها، انجام تحقیقات کیفی و کمی بر روی مصرف کنندگان هدف و شناخت دقیق نیازها و خواستههای آنان می باشد. تعامل و ارتباط مستمر با مصرف کنندگان یکی از ضرورت های اجتناب ناپذیر

سازمان های بزرگ و موفق می باشد . گری آرمسترانگ و کاتلر اینگونه به اهمیت این موضوع در کتاب معروف "اصول بازاریابی" اشاره می کنند

"سازمان های برجسته بازاریابی همواره درصدد شناسایی نیازها، خواستها و تقاضاهای مشتریان خود می باشند آنها در مورد مصرف کننده تحقیق می کنند . گروهها را موردتوجه قرار می دهند . آنها شکایتهای مشتریان را تجزیه و تحلیل و بررسی می نمایند . تضمین های لازم را می دهند و درباره هر نوع خدمت، داده هایی را جمع آوری می کنند . این سازمان ها فروشندگانی را آموزش می دهند تا همواره گوش به زنگ نیازهای برآورده نشده مشتریان باشند . اگر سازمانی بتواند به نیازها ، خواستها و تقاضاهای مشتریان پی ببرد در واقع برای طرح ریزی استراتژیهای بازاریابی به داده های مهمی دست خواهد یافت . در این سازمان های موفق اعضای سازمان در تمام سطوح حتی مدیریت ارشد همواره با مشتریان در تماس نزدیک هستند و برای درک نیازها و خواستههای آنان پیوسته تلاش می کنند . برای مثال مدیران ارشد اجرایی وال مارت در هفته دو روز به فروشگاهها سر می زنند و با مشتریان گفت گو می کنند . در دیسنی ورلد هر مدیری حداقل یک بار در تمام مسیر شغلی باید یک روز را در یکی از واحدهای تفریحی و سرگرمی این سازمان حضور یابد و در لباس یکی از چهره های عروسکی سازمان درآید . گذشته از این مدیران دیسنی ورلد سالی یک هفته بصورت کارمند جزء در می آیند، بلیت از مشتریان می گیرند، ذرت بو داده می فروشند و یا افراد را سوار و پیاده می کنند . در سازمان معروف موتورولا، مدیران ارشد اجرایی نه تنها درباره نوع و کیفیت نیازهای مشتریان تحقیق می نمایند و شکایتهای آنها را تجزیه و تحلیل می کنند و پرونده خدماتی را که به مشتریان ارائه شده است را مطالعه می نمایند، بلکه به دفاتر آنها سر می زنند تا به صورتی عمیق متوجه نیازهای آنان بشوند . در میهمان پذیر بین المللی ماری یوت، رئیس هیات مدیری و مدیرعامل سازمان بیل ماری یوت، شخصا 10٪ از 8 هزارنامه و 2٪ از 750 هزارکارت ابراز نظر مشتریان را مطالعه می کند . درک عمیق نیازها خواست ها و تقاضاهای مشتریان این امکان را به وجود می آورد که بتوان استراتژیهای بازاریابی را تدوین کرد"

بین خط مشی کلی سازمان و خط مشی بازاریابی، وجوه مشترک فراوانی وجود دارد . بازاریابی به نیازهای مصرف کنندگان و توانایی سازمان برای تامین این نیازها توجه دارد . همین عوامل راهنمای رسالت و اهداف وجودی سازمان هستند . قسمت اعظم برنامه ریزی استراتژیک سازمان با متغیرهای بازاریابی نظیر سهم بازار، توسعه بازار و رشد سروکار دارد و اغلب ، متمایز کردن برنامه ریزی استراتژیک کلان سازمان از برنامه ریزی بازاریابی دشوار می نماید . در واقع در بعضی از سازمان ها برنامه ریزی استراتژیک همان برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی نام دارد . بازاریابی به صور مختلف، نقش بارزی در برنامه ریزی استراتژیک سازمان ایفا می کند، اولاً، بازاریابی یک فلسفه هدایتگر را ارائه می کند . این فلسفه را که خط مشی سازمان باید حول محور تامین نیاز گروههای عمده مصرف کننده دور بزند . ثانیاً، بازاریابی از طریق همکاری برای شناسایی فرصت های طلایی بازار و ارزیابی توان بالقوه سازمان برای بهره برداری از این فرصتها، منابع مورد نیاز برنامه ریزی استراتژیک را فراهم می آورد. و بالاخره، در محدوده هر واحد فعالیت بازاریابی خط مشی های لازم برای نیل به اهداف واحد را طراحی می کند . در محدوده هر واحد فعالیت، مدیریت بازاریابی باید در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، بهترین راه حل را تعیین کند . بعضی از مدیران بازاریابی به این نتیجه رسیده اند که هدف آنان نباید لزوماً افزایش فروش باشد . این هدف می تواند حفظ سطح فروش فعلی با بودجه بازاریابی کمتری باشد و یا هدف می تواند اساساً کاهش تقاضا باشد . بدین ترتیب، مدیریت بازاریابی باید اداره و مدیریت تقاضا را در سطحی بر عهده گیرد که برنامه ریزی استراتژیک تهیه شده توسط ادارات مرکزی تعیین می کند . بازاریابی به برآورد توان بالقوه هر واحد فعالیت کمک می کند اما هنگامی که هدف هر واحد فعالیت تعیین شد، وظیفه بازاریابی این است که انجام آن را به نحوی سودآور بر عهده گیرد .





مدل قیفی تعامل بازاریابی با سایر قسمت های سازمان و مشتریان

امروزه در بازار با درب های باز و رقابتی شدید قانون "ترنسفورمیسیم"<sup>۸</sup> یا "تنازع بقا" لامارک<sup>۹</sup> و داروین<sup>۱۰</sup> در مورد سازمان ها که در حال یک کشمکش دائم با یکدیگر در بازار هستند که به انتخاب انطباق منجر می گردد، هم صدق می کند که این امر بدلیل تغییرات شگرف و سریع انتظارات مشتریان و همچنین رشد تکنولوژی و ورود سازمان های تازه تاسیس و محصولات جدید، دوره عمر کالاها بسیار کوتاه گردیده است. این امر نقش و اهمیت نوآوری و خلاقیت در تکوین و طراحی محصولات و خدمات جدید را بسیار پررنگ می نماید که با توجه به هزینه های بالای تحقیق و توسعه محصول جدید سازمانها باید بدنبال کاهش سایر هزینه ها، شامل هزینه های توزیع و بالابردن بهره وری هزینه های تبلیغاتی با ایده های نوین باشند که این امر مستلزم ایجاد یک شبکه بازاریابی درون سازمانی پویا و خلاق است. به همین دلیل وظیفه واحد بازاریابی به نوعی تامین سودآور نیاز مشتری با محصول فیزیکی که پشت آن یک ایده خلاقانه نهفته است که منجر به رضایت مندی کامل او می گردد به نحوی که با ارائه خدمات برتر نسبت به سایر رقبا، خریداران را نسبت به محصول وفادار می نماید.

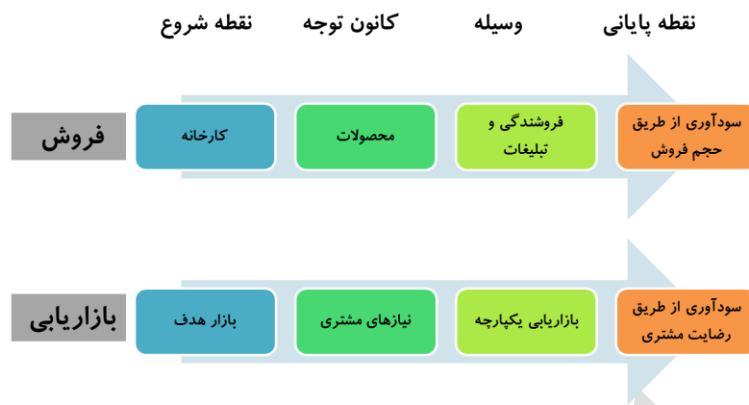
#### مفهوم بازاریابی : تامین نیازها بصورت سودآور

پروفیسور تئودور لویت<sup>۱۱</sup> از موسسه هاروارد بین مفاهیم فروش و بازاریابی تفاوت قائل شده است :  
 " فروشندگی به نیاز فروشنده توجه دارد، در حالی که توجه بازاریابی به نیازهای خریدار معطوف است . فروشندگی درگیر نیاز فروشنده در مورد تبدیل کالا به پول نقد است، در حالی که موضوع بازاریابی تامین نیاز مشتری است، آن هم با کالایی که عرضه می کند، همراه با مراحل مختلف ایجاد، ارائه و مصرف آن"

مفهوم فروشندگی از درون به بیرون می نگرند. بدین ترتیب که از کارخانه شروع می شود، تولید محور است تا مشتری محور. به محصولات فعلی سازمان توجه دارد و برای انجام فروش سودآور، به فروشندگی و تبلیغات گسترده ای نیازمند است. برعکس، مفهوم بازاریابی نگاهی از بیرون به درون دارد. این مفهوم از یک بازار کاملاً تعریف شده آغاز می شود، به نیازهای مشتری توجه می کند، تمام فعالیت هایی را که بر مشتریان تاثیر می گذارد، یکپارچه می سازد و با تامین رضایت آنان، سود می آفریند.

<sup>8</sup> Transformism  
<sup>9</sup> Jean-Baptiste Lamarck  
<sup>10</sup> Charles Robert Darwin  
<sup>11</sup> Theodore Levit





### مقایسه مفهوم فروشنده‌گی و بازاریابی

فیلیپ کانلر مفهوم بازاریابی را بر چهار اصل استوار می‌داند، این چهار اصل عبارت‌اند از: بازار هدف، نیازهای مشتری، بازاریابی یکپارچه و سودآوری. وظیفه تیم بازاریابی تامین خواسته‌های مشتریان و حتی فراتر رفتن از آن‌ها و مشغول سازی گروه هدف با انجام خلاقیت‌های نوآورانه<sup>۱۲</sup> و فعالیت‌های سودمند برای سازمان در تعامل با سایر قسمت‌های سازمان می‌باشد. همه چیز با نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان در راستای تامین منافع سازمان پیش می‌رود. وقتی بتوانیم بیشتر از آنچه مصرف‌کنندگان از محصول انتظار داریم پاسخ دهیم و آن‌ها را مشغول کنیم احتیاج به بازاریابی جلوتر از زمان یا کنش گرایانه (پیش‌فعالانه<sup>۱۳</sup>) داریم که همیشه یک قدم از مشتریان نهائی جلوتر باشیم!

مزایای داشتن مشتریان وفادار مسرور از محصولات و خدمات سازمان:

- بی‌توجه به تبلیغات و برنامه‌های ترویجی فروش رقبا
- عدم نیاز برای تبلیغات گسترده و پرهزینه برای جلب توجه این‌گونه از مشتریان (صرفاً تبلیغات یادآوری‌کننده و اکتفا به اطلاع‌رسانی تولید محصولات جدید از طریق شیوه‌های ارتباط جمعی ارزان‌تر، کفایت می‌نماید)
- تمایل آسان و راحت‌تر برای امتحان محصولات جدید سازمان
- تبلیغ مثبت دهان‌به‌دهان<sup>۱۴</sup> که یکی از شیوه‌های تبلیغاتی بسیار موثر و بی‌هزینه برای هر سازمانی می‌باشد.

پس هدف سازمان در خدمات‌رسانی به مشتریان تنها پاسخ دادن به نیاز آن‌ها با یک محصول فیزیکی نمی‌باشد بلکه هدف سازمان باید قدم برداشتن در ورای تامین رضایت مشتریان باشد و مطمئن‌گردد که آن‌ها بالاتر از آنچه از محصولات و خدمات سازمان انتظار دارند دریافت نمایند و از اینکه از محصولات و خدمات سازمان استفاده می‌نمایند نه تنها راضی بلکه مسرور می‌گردند که این امر می‌تواند از طریق ایجاد یک رابطه عاطفی عمیق و درازمدت مصرف‌کننده با برند (نام تجاری کالا)<sup>۱۵</sup> انجام‌گردد. وظیفه و مأموریت همه ما اینست که مشتریان خود را از ابتدا تا انتها به همراه یک خاطره خوب همراهی نمائیم و قدمی حتی کوچک، ولی بیادماندنی در زیبا و راحت‌سازی امور زندگی آن‌ها انجام دهیم. وظیفه امروز سازمانهای پیشرو در بازار صرفاً تولید محصولات فیزیکی نیست بلکه در واقع نشر و توسعه فرهنگ زندگی، برای راحت کردن و خاطره‌انگیز کردن آن است<sup>۱۶</sup> که در نهایت منجر به اعتماد<sup>۱۷</sup> کامل مصرف‌کنندگان گردد.

<sup>۱۲</sup> نوآوری در اینجا یعنی شناخت نیازهای پنهان مصرف‌کنندگان که در آینده بروز خواهد نمود و یافتن راه‌حلی برای آن، و قدم زدن به همراه مشتری در آینده است. نوآوری، بردن مشتری به آینده است و با بعبارتی سفر با مشتری در آینده که در زمان حال انجام می‌گیرد. در اینجا باید بین واژه‌های خلاقیت (Creativity) و نوآوری (Innovation) تفاوت قائل شویم. خلاقیت یک فعالیت ذهنی و عقلانی برای بوجود آمدن ایده جدید و بدیع است. حال آنکه نوآوری تبدیل خلاقیت (ایده نو) به عمل و یا نتیجه است. بعبارت دیگر، نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته. شخص خلاق ممکن است نوآور نباشد. یعنی دارای ایده‌های جدید و نو باشد، ولی قابلیت بالفعل کردن ایده را نداشته باشد در حالی که فرد نوآور غالباً خلاق است. خلاقیت و دگرگونی با به پای هم پیش می‌روند. اندیشه‌های خلاق در صورت اجرا به دگرگونی منتهی می‌شوند و اندیشه خلاق اغلب از تغییر شرایط حاصل می‌آید. خلاقیت به سازمانها امکان می‌دهد پیش از وقوع تغییر، نسبت به آن واکنش نشان دهند و تغییراتی سازنده را که برای موجودیتشان فوری و ضروری است بوجود آورند.

Proactive Marketing<sup>۱۳</sup>

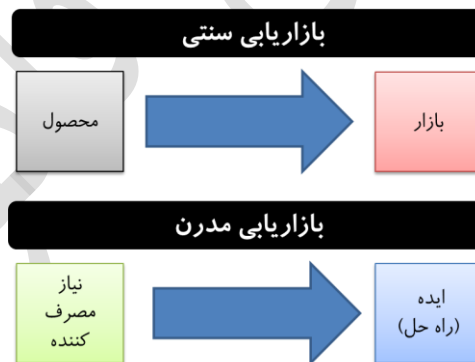
Word of Mouth (Advocacy)<sup>۱۴</sup>

Consumer Emotional Bonding<sup>۱۵</sup>

<sup>۱۶</sup> در اینجا بدلیل اهمیت بالای مطلب اجازه بدهید چند نمونه مثال از تجربیات خرید خود برایتان ذکر کنم. بنده از مشتریان پرو پا قرص تیغ‌های ریش تراشی ژیلت هستم، چند سال پیش با محصولات جدید این برند تحت عنوان Gillette Fusion Razor آشنا شدم و یک بسته از آن خریداری کردم، من بعنوان یک



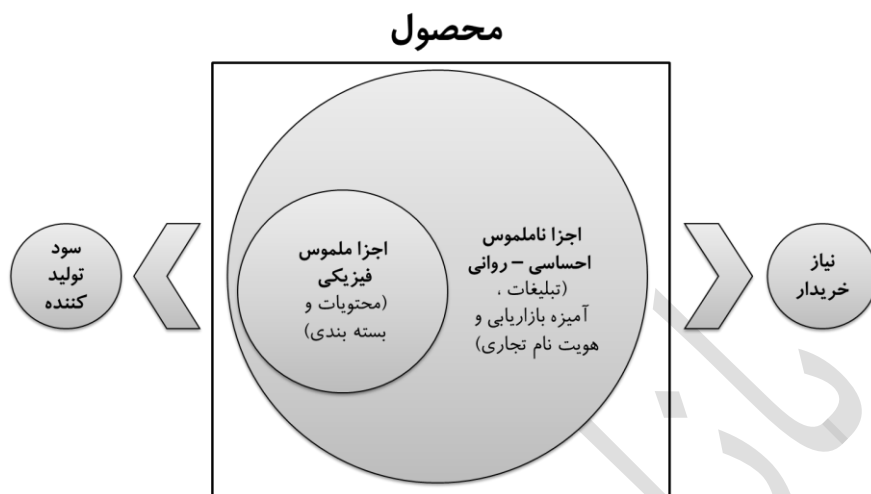
بازاریابی در وادی امر همانا جذب و حفظ مشتریان سودآور می باشد. و در اینجا منظور از مشتری سودآور شخص، خانوار یا شرکتی است که در طول زمان جریان درآمدی که برای یک سازمان ایجاد می نماید، از کل هزینه های مربوط به جلب، فروش و ارائه خدمات به او، که سازمان متحمل می گردد بیشتر باشد و توجه داشته باشید منظور از جریان هزینه در طول عمر است و نه درآمد حاصله از یک معامله خاص.



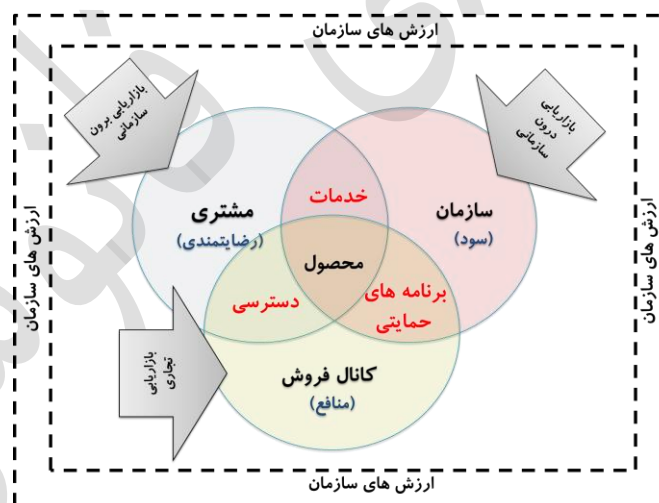
خریدار وفادار نسبت به محصولات ژیلت همیشه انتظارات مشخصی از قبیل راحتی در اصلاح، قابل شستشو بودن، عدم حساسیت زائی بر روی پوست و ... داشته ام. وقتی شروع به استفاده از این محصول جدید نمودم متوجه وجود دگمه ای بر روی دسته تیغ شدم و وقتی آنرا فشار دادم در کمال ناباوری متوجه خاصیت ویبره دار بودن این تیغ شدم که در هنگام اصلاح، پوست را با ویبره ماساژ می دهد. این تجربه ای بیاد ماندنی برایم بود چرا که چیزی را دریافت کردم که اصلا انتظارش را نداشتم. از آن تاریخ به بعد بدون توجه به نوسانات قیمتی این محصول در بازار، خریدار وفادار این برند هستم و قطعا در آینده هم اگر هر محصول جدیدی از این برند به بازار بیاید بدون نیاز به دیدن هیچ گونه تبلیغاتی آنرا امتحان خواهم نمود. تجربه بعدی ام مربوط به خرید یک مایع ظرفشویی که تولید یک سازمان پیشرو بین المللی می باشد که وقتی بروشور این محصول را می خواندم واقعا متعجب گردیدم که چگونه این سازمان توانسته است با انجام نوآوری های ساده، حس های مسئولیت پذیری مصرف کنندگان را ناخودآگاه برانگیخته می کند، بر روی این بروشور این عبارت که دقیقا نقل قول می گردد نوشته شده بود " این محصول ... با تغییراتی که در فرمولاسیون آن داده شده است دارای غلظت بالا و در نتیجه دارای خاصیت پاک کنندگی و چربی زدایی بالایی می باشد به نحوی که میزان مصرف آب و زمان مورد نیاز برای شستشو، را کاهش داده تا شما بتوانید آنها را برای امور مهمتری ذخیره نمایید!".

<sup>17</sup> باید توجه داشته باشیم که اعتماد یک واقعیت مادی نیست بلکه محصولی روانی است که در تخیل مشترک ما انسان ها ارزش دارد، انسان ها به ساخته و پرداخته تخیل جمعی شان اعتقاد دارند. اعتماد ماده خامی است که سازمان ها همه نوع بهره برداری از آن می توانند بکنند.

بازاریابی یکپارچه زمانی میسر می گردد که تمام اعضا یک سازمان در قالب یک معامله دوطرفه سودآور با مشتری و در راستای تامین منافع مشتری با یکدیگر تعامل و همکاری می نمایند .

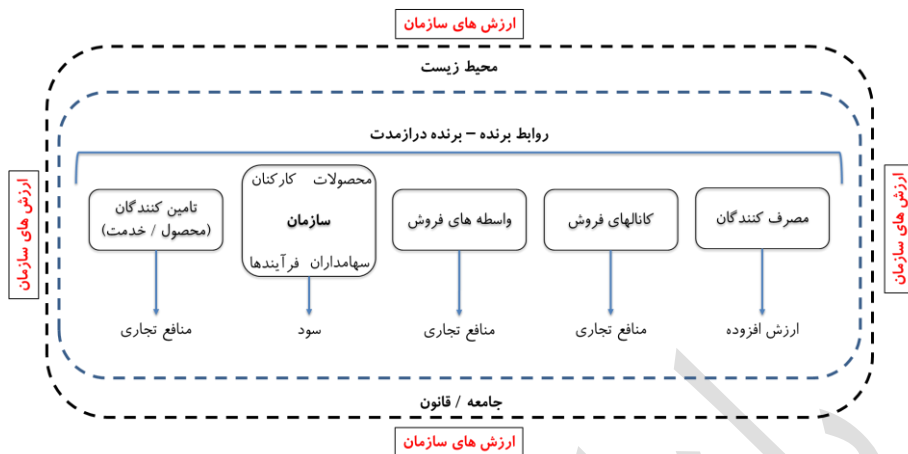


که این امر مستلزم کار گروهی بین قسمت های مختلف سازمان می باشد نقش تیم بازاریابی در اینجا بسیار پررنگ تر از سایر قسمتها می باشد چرا که نه تنها با بازاریابی برون سازمانی که تخصص اصلی آنها در جذب مشتریان می باشد بلکه باید با بازاریابی درون سازمانی، کلیه فعالیت های سازمان در راستای تامین رضایت مشتریان هماهنگ گردد . امروزه برخلاف سیستم های سنتی هر می که در آن مدیریت ارشد سازمان تصمیم گیرنده راهبردی سازمان ها است، این مشتریان نهائی می باشند که در راس هرم سازمانها قرار دارند و وظیفه کلیه اعضا سازمان از جمله مدیریت ارشد تامین نهایت رضایت مندی مشتریان می باشد و تیم بازاریابی با تعاملات درون و برون سازمانی، هماهنگی راهبردی برای تحقق پیدا کردن این مأموریت خطیر را بعهده دارند . همانطور که از شکل ذیل پیداست دایره فعالیت های بازاریابی امروزه خیلی فراتر از آنچه ما از آن تصور داریم می باشد !



چگونگی و چارچوب رفتاری سازمان برای دستیابی به سود و تامین منافع مشتریان و شرکای تجاری را، ارزش های محوری سازمان که همان کدهای اخلاقی سازمان است معین می نماید.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Organization Code of Business Ethics: این کدها اصول راهنمای سازمان و رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارهای سازمانی خواهند بود. در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت استراتژیک خوب خواهد بود. « ارزش های محوری اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان بوده که باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه خواهد گردید. ارزش های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان، به هیچ توجیهی نیاز نداشته و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.» ارزش های محوری سازمان قادرند به عنوان مبنایی جهت تدوین سیاست ها در سازمان قرار گیرند. سازمان قادر است با تکیه بر این ارزش ها، شیوهی رفتار روزانه ی کارکنان خود و مبنای تصمیم گیری ها در محل کار را مشخص نماید. شایسته است سازمانها به هنگام برنامه ریزی های بلندمدت خود، ارزش های محوری مشخص شده خود را رعایت نمایند و به هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیمات خود را بر پایه ارزش های محوری سازمان خود پایه گذاری نمایند. ارزش ها بایستی در روزگار سختی به کارکنان سازمان روحیه بدهند و گرنه ارزش نیستند. ارزش ها شعار هر روزه ای هستند که احساس خوبی به کارکنان می بخشند. ارزش های سازمانی، جنبه اخلاقی منافع سازمانی می باشند.



در اینجا ضروری به نظر می رسد که وظایف کلی استراتژیک و سازمانی قسمت بازاریابی از دید بازاریابی فانوسی (که قطعا در فصول آتی بصورت مشروح به آن اشاره خواهیم نمود) پیردازیم :

- درک بازار ، رقبا و جایگاه سازمان (نقاط قوت ، ضعف ها ، فرصت ها و ریسک از طریق جدول سوات<sup>۱۹</sup>)

بیانیه ی ارزش ها از اجزای اصلی در برنامه ریزی های استراتژیک سازمان ها می باشد.

<sup>19</sup> - یکی از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک بازاریابی آنالیز SWOT می باشد. که تشکیل گردیده است از :

- Strength: نقاط قوت
- Weakness: نقاط ضعف
- Opportunity: فرصت ها
- Threats: تهدیدها

**نقاط قوت:** نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می باشد.

**نقاط ضعف:** نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد.

**فرصت ها:** یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد.

**تهدیدات:** یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد.

نتیجه گیری از آنالیز SWOT:

- نقاط ضعف می بایست تحت کنترل بوده تا تبدیل به نقاط قوت شوند.

- نقاط قوت باید ود را با فرصت های بیرونی همسو نمایند.

- تهدیدها می بایست تبدیل به فرصت ها شوند.

امروزه تحلیل TOWS که نوع دیگر و پیشرفته تری از ابزار سنتی تحلیل کسب و کار و جایگزین SWOT گردیده است . سازمانها باید ارزیابی را از بیرون شروع نمایند تا در دام بازار اسیر نشوند. زیرا ترتیب انجام کار باید از بیرون به درون باشد نه بالعکس . SWOT ممکن است تاکید بیش از حد بر عوامل داخلی نموده و شناخت تهدیدها و فرصتها را محدود به مواردی نماید که با نقاط قوت سازمان تناسب دارد . نظر به اهمیت بسزا این تحلیل در اینجا سعی خواهیم نمود متادولوژی و روش اجرایی این تحلیل را تشریح نماییم . TOWS هم مانند SWOT مخفف ترتیبات مختلفی از کلمات قوتها (Strengths)، ضعفها (Weaknesses)، فرصتها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) هستند. با تحلیل محیط خارجی (تهدیدها و فرصتها)، و محیط داخلی خود (ضعفها و قوتها)، می توانید از این تکنیکها برای اندیشیدن درباره استراتژی کلی سازمان و واحد یا تیمی که در آن کار می کنید بیاندیشید. بعلاوه شما می توانید از این ابزارها برای طراحی یک فرآیند، یک کمپین بازاریابی و حتی مهارتها و تجربه شخصی خود استفاده کنید. در سطح کاربردی تنها تفاوت میان TOWS و SWOT این است که TOWS بر محیط خارجی تاکید دارد. در حالی که SWOT بر محیط داخلی تمرکز می کند. در هر دو مورد نتیجه این تحلیل ماتریسی

مشابه شکل زیر خواهد بود:

قوتها      ضعفها

فرصتها    تهدیدها

در این قسمت، به این خواهیم پرداخت که چگونه می‌توانید کاربرد TOWS را توسعه دهید تا بتوانید به صورت تفصیلی درباره گزینه‌های استراتژیکی که در برابر شماست، بیاندیشید. با وجود اینکه این رویکرد می‌تواند برای هر دو تحلیل SWOT و TOWS مورد استفاده قرار گیرد، ارتباط آن با TWOS بیشتر است.

### شناسایی گزینه‌های استراتژیک

تحلیل TOWS به شما کمک می‌کند تا درک بهتری از گزینه‌های استراتژیکی که پیش رویتان قرار دارد داشته باشید (به یاد داشته باشید که استراتژی هنر تعیین چگونگی موفقیت در کسب‌وکار و زندگی است). این تحلیل شما را در برابر پرسش‌های زیر قرار می‌دهد، چگونه شما: از نقاط قوت خود به طور کامل استفاده می‌کنید؟

ضعف‌هایتان را دور می‌زنید؟

روی فرصت‌هایتان سرمایه‌گذاری می‌کنید؟

تهدیدهای پیش‌رویتان را مدیریت می‌کنید؟

گام بعدی در تحلیل، که بیشتر با تمرکز خارجی ماتریس TOWS مرتبط است، به شما کمک می‌کند که به گزینه‌هایی بیاندیشید که می‌توانید آن‌ها را دنبال کنید. برای انجام این کار می‌بایست همانند ماتریس زیر، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را با نقاط قوت و تهدیدهای داخلی تطبیق دهید:

### ماتریس گزینه‌های استراتژیک TOWS

فرصت‌های خارجی (O)		تهدیدهای خارجی (T)													
1	1	1	1												
2	2	2	2												
3	3	3	3												
4	4	4	4												
		<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">ST</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">SO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">استراتژی حداقل-حداقل</td> <td style="text-align: center;">استراتژی حداکثر-حداکثر</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">استراتژی‌هایی که از قوت‌ها برای حداقل کردن تهدیدها استفاده می‌کنند.</td> <td style="text-align: center;">استراتژی‌هایی که از قوت‌ها برای حداکثر کردن فرصت‌ها استفاده می‌کنند.</td> </tr> </table>		ST	SO	استراتژی حداقل-حداقل	استراتژی حداکثر-حداکثر	استراتژی‌هایی که از قوت‌ها برای حداقل کردن تهدیدها استفاده می‌کنند.	استراتژی‌هایی که از قوت‌ها برای حداکثر کردن فرصت‌ها استفاده می‌کنند.						
ST	SO														
استراتژی حداقل-حداقل	استراتژی حداکثر-حداکثر														
استراتژی‌هایی که از قوت‌ها برای حداقل کردن تهدیدها استفاده می‌کنند.	استراتژی‌هایی که از قوت‌ها برای حداکثر کردن فرصت‌ها استفاده می‌کنند.														
		<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">WT</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">WO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">استراتژی حداقل-حداقل</td> <td style="text-align: center;">استراتژی حداقل-حداکثر</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت خود از تهدیدها اجتناب می‌کنند.</td> <td style="text-align: center;">استراتژی‌هایی که با استفاده از فرصت‌ها ضعف‌ها را حداقل می‌کنند.</td> </tr> </table>		WT	WO	استراتژی حداقل-حداقل	استراتژی حداقل-حداکثر	استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت خود از تهدیدها اجتناب می‌کنند.	استراتژی‌هایی که با استفاده از فرصت‌ها ضعف‌ها را حداقل می‌کنند.						
WT	WO														
استراتژی حداقل-حداقل	استراتژی حداقل-حداکثر														
استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت خود از تهدیدها اجتناب می‌کنند.	استراتژی‌هایی که با استفاده از فرصت‌ها ضعف‌ها را حداقل می‌کنند.														
		<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SO</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">WO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">قوت‌های داخلی (S)</td> <td style="text-align: center;">ضعف‌های داخلی (T)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>		SO	WO	قوت‌های داخلی (S)	ضعف‌های داخلی (T)	1	1	2	2	3	3	4	4
SO	WO														
قوت‌های داخلی (S)	ضعف‌های داخلی (T)														
1	1														
2	2														
3	3														
4	4														

این ماتریس به شما کمک می‌کند گزینه‌های استراتژیکی را شناسایی کنید که می‌تواند در پاسخ به سوالات زیر راه‌گشا باشد:

- قوت‌ها و فرصت‌ها (SO) - چگونه می‌توانید از قوت‌هایتان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده کنید؟
- قوت‌ها و تهدیدها (ST) - چگونه می‌توانید با استفاده از نقاط قوت خود از تهدیدهای واقعی و بالقوه اجتناب کنید؟
- ضعف‌ها و فرصت‌ها (WO) - چگونه می‌توانید فرصت‌ها را برای رفع ضعف‌هایی که تجربه می‌کنید به کار بگیرید؟
- ضعف‌ها و فرصت‌ها (WT) - چگونه می‌توانید ضعف‌های خود را حداقل و از تهدیدها اجتناب کنید؟

### استفاده از ابزار

**گام اول:** یک کاربرگ رایگان SWOT برای خود چاپ کنید و تحلیل TOWS/SWOT را انجام دهید، یافته‌های خود را در محل مشخص شده ذخیره کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا قوت‌ها و ضعف‌های خود را شناخته و نیز فرصت‌ها و تهدیدهایی را که باید به آن‌ها توجه کنید، شناسایی کنید.

**گام دوم:** یک کاربرگ رایگان گزینه‌های استراتژیک TOWS برای خود چاپ کنید، و نتایج کلیدی که از کاربرگ SWOT به دست آوردید در محل مشخص شده آن کپی کنید.

**گام سوم:** برای هر ترکیبی از عناصر داخلی و خارجی، بررسی کنید که چگونه می‌توان از آن‌ها برای ایجاد گزینه‌های استراتژیک استفاده کرد:

- قوت‌ها و فرصت‌ها (SO) - چگونه می‌توانید از قوت‌هایتان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده کنید؟
- قوت‌ها و تهدیدها (ST) - چگونه می‌توانید با استفاده از نقاط قوت خود از تهدیدهای واقعی و بالقوه اجتناب کنید؟
- ضعف‌ها و فرصت‌ها (WO) - چگونه می‌توانید فرصت‌ها را برای رفع ضعف‌هایی که تجربه می‌کنید به کار بگیرید؟
- ضعف‌ها و فرصت‌ها (WT) - چگونه می‌توانید ضعف‌های خود را حداقل و از تهدیدها اجتناب کنید؟

نکته:

- کمک در تدوین اهداف و استراتژیهای<sup>۲۰</sup> درازمدت سازمان در بازار
- اولویت بندی اهداف سازمانی به ترتیب اهمیت و استراتژیک بودن
- تعمیم اهداف و استراتژیهای سازمانی به اهداف و استراتژیهای قسمت های مختلف سازمان از جمله بازاریابی و فروش بترتیب اولویت و تمرکز بر اولویت های اصلی از طریق یک برنامه زمانبندی مشخص
- توجیه و یکپارچه سازی سایر قسمتهای سازمان به جهت تمرکز بر اهداف و اولویت های سازمان
- تجزیه و تحلیل مداوم وضعیت سود و زیان سازمان و ارائه راهکارهای برای کاهش هزینه ها<sup>۲۱</sup> و افزایش سودآوری
- کنترل و پیشرفت برنامه ها و ارائه راهکارهای اصلاحی

ربع ضعف‌ها- تهدیدها (WT) با استراتژی‌های تدافعی شناخته می‌شود. برای محافظت خود از زیان باید این استراتژی‌ها را در نظر داشته باشید. با این حال برای دست‌یافتن به موفقیت به آن‌ها تکیه نکنید.

گزینه‌هایی که در این بخش شناسایی می‌کنید، گزینه‌های استراتژیک شما هستند و می‌توانند در ربع مناسب کاربرد TOWS فهرست شوند.

**نکته:**

زمانی که شما عناصر زیادی را برای بررسی دارید، می‌توانید ماتریسی بسازید که هر نقطه قوت و ضعف را با فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده به طور جداگانه تطبیق دهد. برای این کار می‌توانید ماتریسی به شکل زیر برای هر ربع تشکیل دهید (قوت-فرصت، قوت-تهدید، ضعف-فرصت و ضعف-تهدید):

ماتریس قوت- فرصت	قوت 1	قوت 2	قوت 3	قوت 4
فرصت 1				
فرصت 2				
فرصت 3				
فرصت 4				

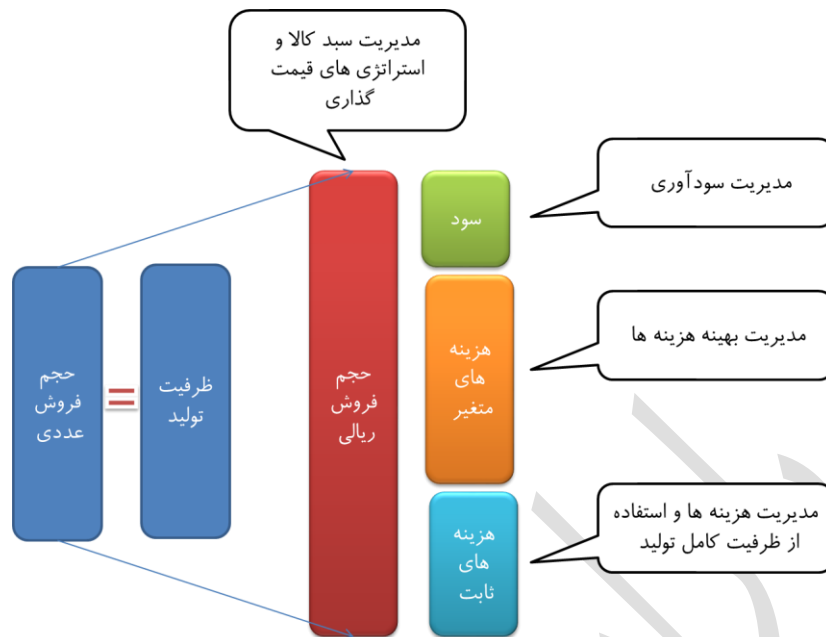
**گام 4:** گزینه‌های ایجاد شده را ارزیابی و آن‌هایی را که بیشترین منفعت را به دست می‌دهد و رسالت و چشم‌انداز سازمان شما را به بهترین شکل محقق می‌کند شناسایی کنید. نتیجه این گام را به سایر گزینه‌های استراتژیکی که بررسی کرده‌اید اضافه کنید.

**نکات کلیدی**

ماتریس TOWS یک ابزار نسبتاً ساده برای ایجاد گزینه‌های استراتژیک است. با استفاده از این ابزار می‌توانید به صورت هوشمندانه بررسی کنید که چگونه به بهترین شکل از فرصت‌های پیش رو با حداقل کردن هم‌زمان ضعف‌ها و اجتناب از تهدیدها بهره ببرید. استفاده از تحلیل تفصیلی تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها به شما کمک می‌کند تا از محیط خارجی در راستای مزیت استراتژیک خود بهره ببرید و بنابراین چند گزینه استراتژیک در دسترس را برای خود شناسایی کنید. ماتریس TOWS، هینز ویرچ (1982).

<sup>20</sup> ریشه کلمه استراتژی را در علوم جنگی یونان قدیم می‌توان یافت. تعریف ساده آن " هنر برنامه ریزی و هدایت عملیات و تحرکات جنگی است" اما در قرون اخیر و در حوزه کسب و کار، استراتژی عبارت است از " برنامه کلان از اقداماتی مشخص، بمنظور دستیابی به یک یا چند هدف بلندمدت"

<sup>21</sup> زیان همیشه نهفته در هزینه (های غیرضروری یک سازمان) است .



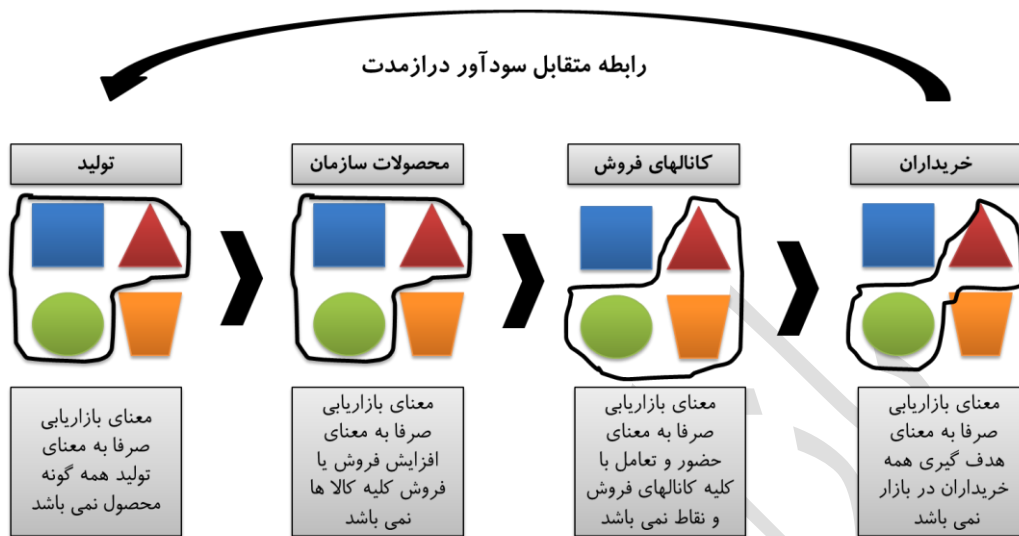
بصورت کلی سودآوری منوط به مدیریت سبد کالای سازمان و استراتژیهای صحیح قیمت گذاری، مدیریت بهینه هزینه ها در تمامی رده ها و استفاده از ظرفیت کامل تولید به جهت کاهش هزینه ها می باشد.

اگر بخواهیم وظایف سازمانی تیم بازاریابی فانوسی را خلاصه نماییم:

- تمرکز بر مصرف کنندگان سود ده
- تمرکز بر تولید محصولات سود ده
- تمرکز بر کانالهای فروش سود ده
- تمرکز بر فعالیتهای سود ده

برای ارائه یک هرمنوتیک ناب از بازاریابی فانوسی لازم است آنرا اینگونه تعریف کنیم . بازاریابی فانوسی یعنی "تولید و فروش محصولات سودآور از طریق کانالهای فروش سودآور به مصرف کنندگان سودآور و در نهایت ایجاد یک رابطه متقابل سودآور درآمدت (برنده - برنده) با بازار و مصرف کننده"

## مفهوم بازاریابی هوشمندانه از نگاه سودآوری



مسئولیت های تیم بازاریابی شامل برنامه ریزی، اجرا و نظارت و کنترل هوشمندانه بر جریان فیزیکی مواد اولیه و کالاهایی نهایی از نقاط مبدا به نقاط مصرف برای اینکه نیازهای مشتریان و شرکای تجاری در سطح سود متعارفی تامین گردد و در نهایت در انتهای این زنجیره سود سازمان تضمین شود می باشد. در شکل ذیل نمای کلی از وظایف تیم بازاریابی فانوسی که در صفحات آتی به اهم آن اشاره خواهیم کرد نشان داده شده

است :

